



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E CAPACIDADES DINÂMICAS NO PODER
JUDICIÁRIO: UMA ANÁLISE EM UM FÓRUM DO TJMG**

RICARDO TRINDADE MARTINS

MARIANA - MG

2023

RICARDO TRINDADE MARTINS

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E CAPACIDADES DINÂMICAS NO PODER
JUDICIÁRIO: UMA ANÁLISE EM UM FÓRUM DO TJMG**

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido ao Departamento de
Ciências Administrativas da
Universidade Federal de Ouro Preto,
como parte das exigências para a
obtenção do diploma de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Héliida
Mara Gomes Norato Duarte.

MARIANA - MG

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M386t Martins, Ricardo Trindade.
Transformação digital e capacidades dinâmicas no poder judiciário
[manuscrito]: uma análise em um fórum do TJMG. / Ricardo Trindade
Martins. - 2023.
31 f.: il.: tab..

Orientadora: Profa. Dra. Héliida Mara Gomes Norato Duarte.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Tecnologia e direito. 2. Poder judiciário - Modernização. 3.
Transformação digital. I. Duarte, Héliida Mara Gomes Norato. II.
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 004:342.56

Bibliotecário(a) Responsável: Iury de Souza Batista - CRB6/3841



FOLHA DE APROVAÇÃO

Ricardo Trindade Martins

Transformação digital e capacidades dinâmicas no poder judiciário: uma análise em um fórum do TJMG

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 05 de setembro de 2023.

Membros da banca

[Doutora] - Héli da Mara Gomes Norato Duarte - Orientadora (DECAD- UFOP)

[Doutora] - Deborah Kelly Nascimento Pessoa - (DECAD- UFOP)

[Doutor] - Juliano Martins Ramalho Marques - (*Purdue University*)

[Héli da Mara Gomes Norato Duarte], orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 11/12/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Helida Mara Gomes Norato Duarte, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 11/12/2023, às 16:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0587062** e o código CRC **06655148**.

Resumo

Este trabalho analisa a transformação digital e as capacidades dinâmicas no poder judiciário, com foco em um fórum do Tribunal de Justiça de Minas Gerais. O estudo destaca a importância da transformação digital para melhorar a eficiência e atender às mudanças, cada vez mais rápidas, ocorridas na sociedade. As capacidades dinâmicas podem favorecer a adaptação e inovação no poder judiciário decorrente da Transformação Digital, porque para TEECE et al. (1997), as capacidades dinâmicas são aquelas geradas pelas organizações para desenvolver, integrar e reestruturar competências quando expostas às rápidas mudanças. Esta pesquisa buscou identificar aplicações do processo de gerenciar transformações, baseadas em capacidades dinâmicas, com potencial para apoiar organizações do poder judiciário envolvidas em Transformação Digital. A pesquisa foi realizada por meio de questionário respondido por servidores de um fórum do TJMG, e os resultados mostram os benefícios da transformação digital, como a otimização de rotinas de trabalho, agilidade na tramitação do processo e prestação jurisdicional mais célere. A implementação de ferramentas tecnológicas trouxe benefícios na movimentação, segurança e transparência dos processos. O estudo destaca, sobre a perspectiva do processo de gerenciar mudanças, a importância de uma abordagem participativa e colaborativa na implementação das mudanças tecnológicas e comportamentais. Porém, ressalta sobre a visão dos servidores a importância de manter a justiça humanizada e eficaz.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas; Transformação Digital; Gerenciamento de mudanças; Rotinas organizacionais.

Abstract

This work analyzes the digital transformation and dynamic capabilities in the judiciary, focusing on a forum of the Court of Justice of Minas Gerais. The study highlights the importance of digital transformation to improve efficiency and respond to increasingly rapid changes in society. Dynamic capabilities can favor adaptation and innovation in the judiciary resulting from the Digital Transformation, because for TEECE et al. (1997), dynamic capabilities are those developed by organizations to develop, integrate and restructure competences when exposed to rapid changes. This research sought to identify applications of the process of managing transformations, based on dynamic capabilities, with potential to support organizations of the judiciary involved in Digital Transformation. The research was carried out through a questionnaire answered by servers of a forum of TJMG, and the results show the benefits of digital transformation, such as the optimization of work routines, agility in the processing of the process and faster jurisdictional provision . The implementation of technological tools brought benefits in the movement, security and transparency of processes. The study highlights, from the perspective of the process of managing changes, the importance of a participatory and collaborative approach in the implementation of technological and behavioral changes. However, it underscores the importance of maintaining humane and effective justice from the servants' point of view.

Keywords: Dynamic Capabilities; Digital Transformation; Change management; Organizational routines.

Lista de Quadros

Quadro 1 - Impactos da Transformação Digital no contexto da comarca estudada.....	13
Quadro 2 - O processo de gerenciar transformações na comarca estudada.....	16

Sumário

1- Introdução.....	4
2- Referencial Teórico	5
2.1- Capacidades Dinâmicas.....	5
2.2- Processo de gerenciar transformações.....	7
2.3- Transformação Digital.....	9
3- Metodologia	10
4- Análise de Resultados	11
4.1- Impactos da Transformação digital no contexto da comarca estudada	11
4.2- Capacidades Dinâmicas: o processo de gerenciar transformações.....	16
4.3- O desenvolvimento de capacidades: adaptativa; absorptiva; e de inovação	17
5- Considerações Finais.....	22
6- Referências Bibliográficas	24
7- Apêndice.....	29

1- Introdução

As organizações tiveram que se adaptar a uma nova realidade buscando alternativas e ajustes para a manutenção de suas operações, dentre elas, a que mais se destacou foi a ampliação no uso das tecnologias nas rotinas de trabalho em empresas de diversos segmentos (PERIDES; VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2020). Tanto as empresas do setor privado quanto as empresas públicas aderiram a esse modo de operação para auxiliar a realização dos trabalhos frente às mudanças impostas pelo avanço das tecnologias digitais. Os tribunais de justiça, conforme as portarias e decretos sancionados, também buscaram meios para acompanhar e gerenciar toda demanda de trabalho cada vez mais dinâmico (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2022).

As capacidades dinâmicas podem ser definidas como o aprimoramento das competências organizacionais em cenários de rápidas mudanças através da integração, construção e reconfiguração das suas competências (TEECE et al., 1997). A observação do uso das capacidades dinâmicas nos servidores do judiciário justifica-se porque há uma necessidade de responder proativamente aos estímulos externos nos seus mais diversos segmentos, que vão desde a área estratégica e operacional, com suporte também nas atividades de inovação e gestão dos recursos (FERREIRA; SANTOS; FREIRE, 2021).

No caso do poder judiciário, que atua em um ambiente com recorrentes mudanças, pode-se ocorrer dificuldades na aplicação de novos recursos e capacidades, tendo em vista sua característica de grande dinamicidade. Assim, o processo de gerenciar transformações, que se refere ao modelo de gestão utilizado para sensibilizar os servidores sobre a importância da transição do ambiente físico para o ambiente digital, baseadas em capacidades dinâmicas, podem apoiar as organizações do poder judiciário que estão envolvidas na transformação digital.

Os benefícios dessa transformação podem ser percebidos pelos servidores do sistema judiciário com base na otimização das rotinas processuais e agilização no andamento dos processos, auxiliando a adaptação dos servidores em sua rotina de trabalho, reduzindo os custos das demandas jurídicas e ampliando a eficácia do poder judiciário através da aprendizagem organizacional. Assim, a sociedade, que precisa constantemente dos serviços prestados por estes órgãos públicos, também deverá sentir os benefícios, uma vez que poderá ocorrer maior agilidade nos trâmites judiciais.

Dessa forma, o presente trabalho partiu da necessidade de entender e discutir o potencial uso das capacidades dinâmicas como ferramenta de gestão, assim como,

correlacionar com os principais fatores da Transformação Digital que mais impactam no trabalho dos servidores do judiciário. Por estes motivos, estabeleceu-se como problema de pesquisa: Como processo de gerenciar transformações baseados em capacidades dinâmicas podem apoiar organizações do poder judiciário envolvidas em transformação digital?

Para alcançar o objetivo deste trabalho, ou seja, identificar aplicações do processo de gerenciar transformações, baseados em capacidades dinâmicas, com potencial para apoiar organizações do poder judiciário envolvidas em Transformação Digital, alguns objetivos específicos foram delimitados. Tais objetivos são: Identificar as principais transformações digitais experimentadas por uma organização do poder judiciário nos últimos anos, estabelecer associações entre processo de gerenciar transformações, baseados em capacidades dinâmicas, com as transformações digitais experimentadas por uma organização do poder judiciário e também, identificar as potenciais aplicações do processo de gerenciar transformações para apoiar o desenvolvimento das capacidades: adaptativa; absorptiva; e de inovação.

Nesse sentido, alcançou-se o objetivo da pesquisa com a metodologia qualitativa a partir da coleta de informações de fontes primárias, mediante um questionário respondido por dois servidores de um fórum cível e criminal em Minas Gerais. Bem como, de fontes e secundárias por meio de revisão bibliográfica que inclui trabalhos acadêmicos, livros e outros materiais significativos para o presente estudo.

Após esta introdução, segue o referencial teórico que orientou o desenvolvimento desta pesquisa. Na sequência é apresentada a metodologia, a análise dos resultados e, por fim, o trabalho é concluído através da seção de considerações finais.

2- Referencial Teórico

2.1- Capacidades Dinâmicas

Os primeiros passos para a teoria das capacidades dinâmicas abordam o conceito como a capacidade de a organização integrar, construir ou reconfigurar suas competências para reagir rapidamente às mudanças ambientais, tanto internamente quanto externamente, conforme os trabalhos de Teece et al. (1990), Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Schuen (1997). Estes textos compõem as bases fundamentais que, em

análise, superam as deficiências da Visão Baseada em Recursos (BARCELOS; CONTADOR, 2015).

Outra perspectiva relevante sobre as capacidades dinâmicas é de autoria de Eisenhardt e Martin (2000) que mostram algumas deficiências que as capacidades dinâmicas possuem principalmente por não serem tão simples sua operacionalização, fato que leva essa teoria a críticas dos autores dessa corrente teórica. (TOMETICH; FRACASSO; ZEN; ENGELMAN, 2019). Entretanto, Teece et al. (1990) e Eisenhardt & Martin (2000) concordam que as organizações precisam renovar e adaptar os recursos e as capacidades para manterem-se competitivas em ambientes dinâmicos (ANDREEVA; CHAIKA, 2006; TONDOLO et al., 2018)

Marchi et al. (2015) trouxe um estudo bibliográfico sobre a evolução do tema que mostrou que a abordagem das capacidades dinâmicas atua como importante meio estratégico para que diversas organizações, públicas ou privadas, atuantes em um mercado dinâmico, possam obter certa a vantagem competitiva.

O reflexo nas organizações pelo uso das capacidades dinâmicas permite que esta obtenha vantagens competitivas através da integração, construção e reconfiguração das competências organizacionais em um contexto de mudanças rápidas (TEECE et al., 1997). Para Júnior, Da Costa e Ribeiro (2019) as práticas desejáveis para uma aprendizagem organizacional estão associadas ao acompanhamento do ambiente e das novas tecnologias, mapeamento do mercado para que as transformações sejam objetivas e eficazes.

Nas últimas décadas percebeu-se um aumento significativo no número de trabalhos publicados a respeito da abordagem das capacidades dinâmicas, por ser um tema importante no campo estratégico em que se objetiva vantagem competitiva das empresas em um ambiente dinâmico (OLIVEIRA; SATO; DOMINGUES, 2020).

Por mais que os diversos trabalhos sobre o tema estejam voltados para explicar as capacidades dinâmicas aplicadas em empresas do setor privado (MARCHI et al., 2015), elas explicam benefícios em processos internos que independe da estrutura, podem assim, aplicar-se também a organizações do setor público (TEECE et al., 1997).

Para Wang e Ahmed (2007) as capacidades dinâmicas são compostas por importantes termos por representarem diferentes dimensões das capacidades de uma empresa e são cruciais para o sucesso e a sobrevivência das empresas em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e incerto: Capacidade Adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa.

A Capacidade adaptativa refere-se à capacidade de uma empresa de responder rápida e eficientemente a mudanças no ambiente externo e ajustar sua estratégia e operações para maximizar seu desempenho. Desta forma, a empresa deve ser hábil em identificar e capitalizar as oportunidades que surgirem (WANG; AHMED, 2007). A capacidade de adaptação é primordial no contexto das empresas inseridas em ambientes onde ocorrem mudanças constantemente (CAPPELLARI et al., 2020).

Refere-se a Capacidade absorptiva a capacidade de uma empresa de identificar, adquirir, integrar e aplicar conhecimento externo para aprimorar sua capacidade inovadora e aumentar sua eficiência. Torna-se importante, segundo Wang e Ahmed (2007) uma organização possuir a habilidade de “reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente. A capacidade absorptiva é diretamente relacionada ao nível de preparação de uma organização que se esforça constantemente em trazer novos conhecimentos e atualizações (BORGES; BUENO, 2020).

A capacidade de uma empresa de criar novos produtos, serviços ou processos que possam ser comercializados e aumentar a vantagem competitiva da empresa é prerrogativa da capacidade inovativa. A capacidade de inovação, segundo Wang e Ahmed (2007), é considerada em cinco dimensões tal que: (i) Inovatividade de produtos quando um novo produto é lançado; (ii) Inovatividade de mercado quando é utilizado uma nova abordagem para começar ou conhecer o mercado; (iii) Inovatividade de processo quando se faz melhorias nas rotinas da organização; (iv) Inovatividade estratégica quando os objetivos estratégicos são bem administrados; (v) Inovatividade comportamental quando é considerado o fator cultural voltado a novas ideias por parte dos colaboradores e lideranças. Quanto maior for o nível de capacidade de inovação, maior será o nível de capacidades dinâmicas em uma empresa (TONDOLO et al., 2018).

2.2- Processo de gerenciar transformações

A transformação organizacional, motivada pela busca contínua de resultados, torna-se uma constante, uma vez que o ambiente de negócios requer adaptações e modificações para impulsionar o desempenho (PINA, 2022). Essas adaptações, que podem abranger aspectos estratégicos, táticos e operacionais, representam oportunidades de mudança com um foco prático (RABELO, et al., 2012; PINA, 2022). No entanto, é

fundamental considerar a transformação das pessoas que compõem a organização, uma vez que elas desempenham um papel crucial nesse processo (MENEGASSO; SALM, 2005).

Para que as transformações desejáveis ocorram é necessário haver planejamento, execução e ajustes nas etapas dos processos, pois qualquer tipo de mudança sem estas fases bem executadas, acarretaria grandes possibilidades de gerar mais problemas e complexidades nas operações, e muitas vezes até gerar prejuízo ao negócio (FERREIRA; JONES, 2014).

O processo de gerenciar transformações segundo Teece et al. (1997) envolve planejamento para reconfigurar os recursos tangíveis e intangíveis da organização. Este planejamento deve ser executado via ações que visam promover a descentralização, a governança e a gestão do conhecimento (TEECE et al., 1997; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

A transformação organizacional é um processo que se inicia pela integração da educação continuada corporativa com um novo estilo de gestão. A implementação eficaz desse processo requer a aplicação de uma metodologia cuidadosamente adaptada às peculiaridades dessa mudança específica (MENEGASSO; SALM, 2005).

Confrontadas com frequentes mudanças tecnológicas, culturais e econômicas, as organizações necessitam cada vez mais de adquirir uma liderança eficaz, capaz de organizar e gerir os processos de mudança interna que enfrentam (IVAN; TERRA, 2017). Menegasso e Salm defendem a ideia de que a transformação organizacional se desencadeia pela união entre a educação continuada corporativa e uma abordagem gerencial inovadora. Esse processo é efetivado por meio da aplicação de uma metodologia especialmente adaptada às particularidades da transformação em cada organização.

A liderança desempenha um papel vital no processo de mudança (RABELO, et al., 2012). Alcançar as transformações bem sucedidas numa organização é quase impossível sem o comprometimento dos líderes que buscam identificar ideias promissoras, criar oportunidades e superar desafios aparentemente intransponíveis até que os objetivos definidos sejam alcançados (IVAN; TERRA, 2017).

Ficou evidente, para Ivan e Terra (2017), a relevância de um líder competente na organização. Esse líder deve alinhar os objetivos da equipe e compreender profundamente cada membro de seu grupo, garantindo que o resultado seja alcançado com êxito e esteja em sintonia com as necessidades da organização. Ele desempenha um papel essencial na

implementação das estratégias e na busca contínua pela melhoria da empresa (RABELO, et al., 2012).

À medida que as mudanças tecnológicas, culturais e econômicas ocorrem com frequência, as organizações estão gradualmente reconhecendo a relevância de possuir líderes eficazes. Esses líderes possuem a habilidade de organizar e gerir os processos de transformação interna pelos quais as organizações constantemente atravessam (IVAN; TERRA, 2017).

2.3- Transformação Digital

Transformação digital é um termo usado atualmente para se referir a mudanças acarretadas pelo uso de tecnologias dentro das organizações (PINÇON, et al., 2017). Para Salles (2021) é importante associar o uso das novas tecnologias à qualificação tanto de gestores quanto da equipe no uso das ferramentas que trazem amparo à transformação digital.

Para Rogers (2016), é importante aprimorar as estratégias de negócios para a era digital. Ele reforça que as organizações precisam mudar sua mentalidade e adotar uma abordagem centrada no cliente, além de investir em tecnologia e inovação. As organizações devem repensar seus modelos de negócios e estar dispostas a experimentar novas ideias para se manterem competitivas (ROGERS, 2016).

A utilização isolada de meios tecnológicos não condiz, por si só, a transformação digital, para isso é necessário que além destes aparatos, seja compreendido também a mudança cultural para que as competências pessoais sejam aprimoradas por um gerenciamento completo de mudanças (SALLES, 2021). A partir de uma perspectiva organizacional, a transformação digital se torna uma estratégia que se concentram na transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais, em decorrência das novas tecnologias. Assim, a Transformação Digital torna-se uma abordagem diferenciada que vai além do uso tecnologia da informação (PERIDES; VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2020).

Desse modo, a transformação digital tem-se mostrado importante para que mudanças ocorram nas organizações exigindo mais que conhecimento tecnológico, mas a necessidade de revisar também sua estrutura, sua visão e sua missão (ARANTES, 2021). Para o autor, pela transformação digital modificar o meio em que estas buscam por novos

conhecimentos, mudam também, a forma de pensar estrategicamente suas operações. Fundamentalmente, a transformação digital não é sobre tecnologia, mas sobre estratégia.

Em um mercado global e inovativo, a transformação digital permite que as empresas minimizem o custo de determinados serviços, cheguem ao mercado mais rapidamente por meio da mídia digital, tornem-se mais competitivas e, o mais importante, atendam plenamente seus clientes (MARTINS, 2021).

Para Salles (2021) a Transformação Digital se refere ao processo em que empresas empregam tecnologias para aprimorar a desempenho de seus negócios. A utilização das tecnologias ligadas à Transformação Digital tem tido um grande crescimento na utilização por parte das empresas em diversos setores tanto privados quanto públicos (PERIDES; VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2020).

A necessidade de melhorar a eficiência, efetividade e eficácia na administração pública resultou na discussão e investigação da Transformação Digital no setor público brasileiro como uma maneira de atender a essa necessidade (SANTOS; FONSECA, 2022). A gestão pública precisa acompanhar as mudanças que ocorre na sociedade, a revolução tecnológica traz grandes transformações à qual o setor público deve ajustar-se a tais mudanças (COSTA, 2022).

No poder judiciário, assim como em outras esferas do setor público, a transformação digital não está condicionada somente à adoção de mídias digitais e processos judiciais eletrônicos (VIVIAN, 2020). Conforme o autor, também está provocando mudanças estruturais no judiciário, pois além dessas mudanças que afetam a estrutura organizacional do judiciário, também afetam os trabalhos dos servidores públicos e dos juízes.

Ferreira, Santos e Freire (2021) demonstram resultados que apontam para que as capacidades dinâmicas podem apoiar as organizações durante a transformação digital. Segundo os autores, esse apoio se deve ao fato de que as capacidades dinâmicas permitem que as organizações se adaptem aos ecossistemas de negócios, moldando-os por meio da inovação e colaboração com outras instituições, bem como da própria transformação organizacional.

3- Metodologia

O presente trabalho consiste em pesquisa aplicada de caráter exploratório e descritivo, por meio de uma análise de caso que visou estudar, analisar, registrar e

interpretar os fatos do mundo físico sem que o pesquisador interfira nos processos (NUNES; NASCIMENTO; DE ALENCAR, 2016), assim busca-se relacionar as implicações que a Transformação Digital e o uso das Capacidades Dinâmicas têm sobre os servidores do poder judiciário.

A Classificação quanto a natureza da pesquisa é qualitativa, quanto à escolha do objeto de estudo, foi realizado um estudo de caso único, e utilizado a técnica de análise de conteúdo para analisar os dados obtidos. Dessa forma, o estudo busca captar a essência dos fenômenos, bem como explicar relações e consequências, além conhecer os componentes intrínsecos às respostas obtidas (DE OLIVEIRA, 2011).

A coleta das informações foi feita a partir de fontes primárias, por meio de um questionário respondido por servidores do fórum cível e criminal do TJMG, e também a partir de fontes e secundárias obtidas com revisão bibliográfica que inclui trabalhos acadêmicos, livros e outros materiais significativos para este trabalho. Esse modelo de coleta de informações consiste em um meio de obter respostas às questões por meio de um formulário em que o próprio informante preenche (DE OLIVEIRA, 2011), que, neste caso, contém perguntas abertas, possibilitando respostas mais ricas e variadas.

O questionário aplicado a servidores públicos da esfera estadual do judiciário contém 12 perguntas, não-estruturadas, que foi respondido por um gerente de secretaria e por um diretor da unidade. Este questionário, apresentado como apêndice neste trabalho, foi aplicado a uma amostra de seis respondentes, dos quais, os dois mencionados anteriormente responderam proativamente e os demais não formalizaram suas respostas no prazo estabelecido, por tanto, não incluídos na análise.

A presente pesquisa foi autorizada pela diretoria do fórum, porém por questões peculiares do âmbito judicial, foi resguardado a identidade dos agentes que aceitaram participar como respondentes.

4- Análise de Resultados

4.1- Impactos da Transformação digital no contexto da comarca estudada

Transformação digital, que se refere às mudanças e impactos ocasionados pelo uso de tecnologias dentro de organizações, pode ser observada no âmbito da unidade do poder judiciário objeto deste estudo. Tal observação é respaldada pelo respondente 1 que menciona alguns exemplos de transformação digital, que são: o PJe, Processo Judicial

Eletrônico, e o Juízo 100% Digital, que indicam a adoção de processos e procedimentos judiciais informatizados e baseados em plataformas digitais.

Além desses exemplos principais, o respondente destaca outras iniciativas de transformação digital na unidade, como a realização de audiências e atendimentos virtuais por meio da plataforma CISCO Webex do TJMG (Tribunal de Justiça de Minas Gerais) e o uso do Balcão Virtual. Essas práticas permitem que parte dos processos seja conduzida de forma remota, reduzindo a necessidade de presença física e proporcionando maior agilidade e acessibilidade aos serviços judiciais.

Entretanto, para o respondente 2 é importante observar que o processo tramita de forma híbrida, o que significa que parte das atividades ainda acontece de forma presencial. Isso ocorre devido às peculiaridades de alguns casos que requerem contato direto com as partes envolvidas, como autores, réus e testemunhas, para garantir a fidedignidade das provas e a observância das normativas legais.

A adaptação dos servidores a essa transformação é um ponto de destaque. A introdução de novas tecnologias e práticas digitais pode exigir uma mudança na cultura organizacional, na forma de trabalho e no uso de ferramentas tecnológicas. Além disso, faz-se necessário o investimento em treinamento e capacitação para que os servidores se familiarizem com as plataformas e processos digitais.

A transformação digital no âmbito do judiciário traz vantagens como a otimização de processos, a redução de burocracia, o aumento da eficiência e a maior acessibilidade aos serviços judiciais. No entanto, é fundamental garantir que a segurança da informação seja devidamente protegida, especialmente quando se lida com dados sensíveis e sigilosos de partes envolvidas nos processos.

Os respondentes 1 e 2 concordam que o Processo Judicial Eletrônico (PJe), desenvolvido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em parceria com os tribunais, trouxe diversos impactos positivos, melhorando consideravelmente a rotina e eficiência do sistema judiciário local.

Os principais impactos da mudança no funcionamento da comarca em questão, com a transformação digital, na análise dos respondentes foram: (i) otimização de rotinas de trabalho; (ii) acesso e disponibilidade do processo eletrônico; (iii) a agilidade na tramitação do processo; (iii) a facilidade de acesso ao acervo e documentos e (iv) a prestação jurisdicional mais célere.

A otimização de rotinas de trabalho, através do PJe, possibilitou a realização de muitas atividades remotamente, que passou a incluir o teletrabalho para alguns

profissionais do Tribunal, segundo o respondente 1. Isso resultou em maior flexibilidade e agilidade na execução de tarefas, eliminando a necessidade de deslocamentos e permitindo que os servidores trabalhem de forma mais eficiente. A síntese dos principais impactos da transformação digital no âmbito do TJMG, na unidade estudada, é apresentada no quadro 1.

Quadro 1 - Impactos da Transformação digital no contexto da comarca estudada

Impacto	Descrição
Otimização de rotinas de trabalho	O PJe possibilitou a realização de muitas atividades remotamente, o que resultou em maior flexibilidade e agilidade na execução de tarefas.
Acesso e disponibilidade do processo eletrônico	O processo eletrônico está disponível 24 horas por dia, o que melhora a comunicação e acelera o andamento dos processos.
Agilidade na tramitação do processo	Os atos de comunicação essenciais ao impulsionamento do processo são realizados diretamente pelo sistema, o que agiliza o fluxo de informações e a comunicação entre as partes envolvidas.
Facilidade de acesso ao acervo e documentos	Qualquer elemento do acervo pode ser acessado em poucos segundos, o que reduziu significativamente o tempo gasto nessas atividades.
Prestação jurisdicional mais célere	A soma de todos esses impactos resulta em uma tramitação mais rápida dos processos, o que contribui para uma melhor prestação jurisdicional.
Maior pressão sobre a mão-de-obra	Com a redução do tempo de produção proporcionada pela Transformação Digital, a pressão sobre a força de trabalho tende a aumentar.
Maior disponibilidade e exigência dos processos	Os processos judiciais se tornam mais acessíveis e disponíveis, o que também pode elevar a exigência sobre os servidores.
Desafios relativos à observância do devido processo legal	Embora a Transformação Digital torne o processo mais célere e otimize a gestão do acervo, é necessário lembrar que a complexidade da jurisdição e dos casos difíceis ainda persiste.

Fonte: Elaboração própria.

A transformação digital traz uma série de benefícios para o judiciário, como a otimização de processos, a redução de burocracia, o aumento da eficiência e a maior acessibilidade aos serviços judiciais. No entanto, é importante considerar os impactos dessa transformação no ambiente organizacional, especialmente no que diz respeito à força de trabalho. A capacitação dos servidores para lidar com as novas ferramentas e processos, o estabelecimento de metas claras e realistas para a adaptação à mudança e a valorização do devido processo legal são ações importantes para garantir uma transformação digital bem-sucedida no judiciário.

Anteriormente, o processo físico só podia ser acessado presencialmente em horário de expediente. Com o PJe, o acesso e a disponibilidade do processo eletrônico foram otimizados, assim as partes e demais agentes processuais têm acesso ao processo eletrônico 24 horas por dia, podendo, desta forma, manifestar-se remotamente a qualquer momento. Para o respondente 2, essa disponibilidade constante melhora a comunicação e acelera o andamento dos processos.

Agilidade na tramitação do processo, veio também com a adoção do PJe. Os atos de comunicação essenciais ao impulsionamento do processo são realizados diretamente pelo sistema, não dependendo mais de publicações no Diário Oficial do Judiciário, o que agiliza o consideravelmente fluxo de informações e a comunicação entre as partes envolvidas.

Antes, os servidores precisavam lidar com documentos físicos em papel e procurar processos em pilhas de feitos, o que demandava muito tempo e esforço. O respondente 1 afirma que com o PJe veio a facilidade de acesso ao acervo e documentos, onde qualquer elemento do acervo pode ser acessado em poucos segundos e a minuta de documentos pode ser elaborada com poucos cliques, o que reduziu significativamente o tempo gasto nessas atividades.

A prestação dos serviços judicial ficou mais célere, pois a soma de todos esses impactos resulta em uma tramitação mais rápida dos processos, o que contribui para uma melhor prestação jurisdicional. As partes envolvidas no processo podem ter seus casos resolvidos em prazos menores, o que é benéfico para a efetividade do sistema de justiça.

O projeto "Juízo 100% Digital" é mencionado pelo respondente 1 como outra iniciativa de transformação digital, indicando que já foi implementada na unidade. A análise se concentra na implantação do projeto na comarca em questão, destacando os aspectos positivos dessa adoção. Na análise do respondente 1, ambas as Varas Cíveis da comarca adotaram o Juízo 100% Digital por meio da Portaria Conjunta n.º 1088/PR/2020. Isso demonstra um avanço no sentido da modernização e da digitalização dos processos judiciais nessa localidade.

O respondente ressalta que, na Secretaria em que está lotado, houve o emprego o Juízo 100% Digital com êxito, que acarretou resultados positivos em termos de economia de atos processuais e celeridade na comunicação dos atos processuais. Isso sugere que a ferramenta tem sido eficaz na otimização dos procedimentos e no aumento da velocidade do fluxo de trabalho na comarca.

O programa Juízo 100% Digital, para o respondente 2, resultou na desburocratização dos atos de intimação e citação. Esse aspecto é fundamental para reduzir a burocracia e o tempo gasto em tarefas administrativas, permitindo que os recursos humanos e materiais sejam melhor aproveitados.

A implementação do projeto proporcionou à comarca ganhos em termos de tempo e economia. Com a digitalização dos processos e a redução da papelada, é possível realizar procedimentos de forma mais rápida e eficiente, que proporcionam economia de recursos e aumento da produtividade do Judiciário local.

Os respondentes abordam a importância de considerar os impactos da Transformação Digital no ambiente organizacional, especialmente no que diz respeito à força de trabalho da comarca. Eles destacam que a implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e outras mudanças digitais podem gerar diversos impactos na dinâmica de trabalho e no desempenho dos servidores. Os principais impactos gerados na força de trabalho da comarca são:

Maior pressão sobre a mão-de-obra, ou seja, para o respondente 1, com a redução do tempo de produção proporcionada pela Transformação Digital, a pressão sobre a força de trabalho tende a aumentar. Os servidores são exigidos a atender ao cidadão de forma mais rápida e eficiente, o que pode criar um ambiente de maior cobrança e exigência.

O respondente 1 destaca também uma maior disponibilidade e exigência dos processos. Com o PJe e outras mudanças, os processos judiciais se tornam mais acessíveis e disponíveis. No entanto, isso também pode elevar a exigência sobre os servidores, pois são esperadas respostas mais rápidas e ágeis na tramitação dos casos.

Também foi destacado pelo respondente 1, os desafios relativos à observância do devido processo legal. Embora a Transformação Digital torne o processo mais célere e otimize a gestão do acervo, é necessário lembrar que a complexidade da jurisdição e dos casos difíceis ainda persiste. A devida observância do devido processo legal é fundamental, e os servidores devem garantir que os ritos e prazos legais sejam respeitados.

O respondente 2 destaca a orientação do CNJ em relação aos impactos gerados pelas mudanças ocorridas. Para ele, é possível inferir que o Conselho Nacional de Justiça pode incentivar ações que promovam uma abordagem estratégica na gestão da força de trabalho durante as fases de uma Transformação Digital. Isso pode incluir a capacitação dos servidores para lidar com as novas ferramentas e processos, o estabelecimento de

metas claras e realistas para a adaptação à mudança e a valorização do devido processo legal, mesmo em meio à agilidade proporcionada pela digitalização.

4.2- Capacidades Dinâmicas: o processo de gerenciar transformações

A comarca estudada neste trabalho desenvolveu um planejamento de gestão. O respondente 2 destaca que são utilizados mapas e painéis estratégicos que permitem o monitoramento virtual dos processos. Essa abordagem pode ajudar a gerenciar os impactos da transformação digital na força de trabalho e facilitar a fiscalização do processo.

Os respondentes descrevem como se dá o processo de gerenciar transformações na comarca em questão, principalmente em relação à virtualização dos processos judiciais e a implementação do Processo Eletrônico. A abordagem adotada mostra-se focada em garantir a adaptação da força de trabalho às mudanças, enquanto mantém a comunicação e engajamento dos funcionários.

Estratégia de transformação digital como, por exemplo, a virtualização dos processos judiciais era considerada uma realização inadiável para a comarca. Isso sugere que a estratégia de gerenciar a transformação foi estabelecida com base na necessidade de se adaptar a essa nova realidade. Foi enfatizada a inevitabilidade da mudança para sensibilizar os servidores sobre a importância da transição para o ambiente digital.

O quadro 2 apresenta a síntese do processo de gerenciar transformações no âmbito da comarca do TJMG objeto deste estudo, listando as estratégias aplicadas na gestão da unidade.

Quadro 2 - O processo de gerenciar transformações para a comarca estudada

Estratégia de Gestão
- Desenvolvimento de planejamento de gestão.
- Utilização de mapas e painéis estratégicos para monitoramento virtual.
- Foco na virtualização dos processos judiciais e implementação do Processo Eletrônico.
- Ênfase na adaptação da força de trabalho e manutenção da comunicação e engajamento dos funcionários.
- Estratégia baseada na necessidade de se adaptar à nova realidade digital.
- Enfatização da inevitabilidade da mudança para sensibilizar os servidores.
Treinamentos e Capacitações
- Realização de treinamentos e capacitações para a força de trabalho.
- Preparação dos servidores para operar eficientemente o Processo Eletrônico.
- Garantia de aptidão para utilização segura da nova tecnologia.

Monitoramento e Avaliação
- Instituição de reuniões mensais para definição de metas e avaliação do progresso da transformação digital.
- Acompanhamento pelos gestores máximos, com análise de números e produtividade.
- Monitoramento contínuo para avaliar desempenho e identificar ajustes necessários.
Participação dos Servidores
- Instituição de oportunidades para todos os membros da equipe participarem e sugerirem procedimentos.
- Ambiente de diálogo e participação para aumentar engajamento e comprometimento.

Fonte: Elaboração própria

O quadro 2 destaca as capacidades dinâmicas adotadas pela comarca no gerenciamento de transformações, incluindo estratégias de gestão, treinamentos e capacitações, monitoramento e avaliação, além da participação ativa dos servidores no processo de mudança.

A comarca realiza treinamentos e capacitações para a força de trabalho, preparando-os para operar a ferramenta do Processo Eletrônico. Essa iniciativa visava garantir que os servidores estejam aptos a utilizar a nova tecnologia de forma eficiente e segura.

Segundo os respondentes, foram instituídas reuniões mensais, onde metas são definidas para medir o progresso da transformação digital. Os gestores máximos acompanham os números e a produtividade em reuniões de planejamento. Esse monitoramento contínuo permite avaliar o desempenho e identificar possíveis ajustes ao longo do processo de transformação.

O respondente 2 afirma que todos os membros da equipe têm a oportunidade de participar e sugerir procedimentos para alcançar as metas. Esse envolvimento dos servidores no processo de transformação demonstra um ambiente de diálogo e participação, o que pode aumentar o engajamento e o comprometimento com as mudanças.

4.3- O desenvolvimento de capacidades: adaptativa; absorptiva; e de inovação

Quanto à capacidade adaptativa dos servidores em relação à implementação de novas tecnologias, especialmente ao Processo Judicial Eletrônico (PJe), é mencionada pelos respondentes que, inicialmente, houve uma certa resistência e dificuldade de adaptação

por parte dos servidores, principalmente devido à mudança da dinâmica de trabalho, na transição do processo em papel para o eletrônico. No entanto, com o tempo, essa resistência foi cedendo lugar a uma aceitação mais positiva, e os servidores passaram a ver o PJe como algo benéfico, rápido e intuitivo, resultando em uma maior credibilidade e predileção em operar no novo sistema.

A introdução de novas tecnologias pode gerar resistência por parte dos servidores. A mudança na dinâmica de trabalho, a necessidade de aprender novas ferramentas e processos podem causar desconforto e insegurança em relação à adoção do novo sistema.

A transição do processo em papel para o eletrônico pode ser um desafio para os servidores que estavam acostumados com o modelo tradicional. Para o respondente 1 a familiarização com o ambiente digital e a compreensão das novas funcionalidades podem demandar tempo e esforço. Com o passar do tempo, os servidores puderam perceber que a mudança era inevitável e o processo eletrônico era irreversível. Essa percepção pode contribuir para diminuir a resistência inicial.

À medida que os servidores se familiarizam com o PJe e experimentam seus benefícios, como a maior rapidez e intuitividade, a resistência inicial deu lugar à credibilidade no novo sistema, afirma o respondente 2. A percepção positiva em relação à qualidade de vida e eficiência proporcionada pelo PJe pode ser um fator determinante na aceitação das novas tecnologias.

Com base nas informações fornecidas no questionário aplicado, percebe-se que a comarca estudada valoriza o conhecimento externo e busca formas de assimilá-lo e aplicá-lo em suas atividades. Ela reconhece o valor do conhecimento novo e externo, o que é um indicador positivo de uma organização que busca se atualizar e aprender com parceiros e outras comarcas.

O respondente 1 informa sobre um curso jurídico de aperfeiçoamento gerencial em que participam os magistrados e os gerentes das varas da unidade. Neste curso, são compartilhadas boas práticas utilizadas em outras comarcas do estado que resulta no aprendizado com experiências externas. Dessa maneira, essas boas práticas são assimiladas e aplicadas na unidade, como, por exemplo, o compartilhamento com a equipe do número de feitos baixados mensalmente, visando estimular maior produtividade.

Além disso, a comarca também busca transformar o conhecimento adquirido em ações benéficas para a sociedade. Um exemplo disso, dado pelo respondente 2, é a instituição da obrigação de trabalhar com cronologia, para evitar paralisações

indiscriminadas dos processos. Essa ação busca melhorar a celeridade do trabalho, evitando tratamentos privilegiados e proporcionando maior eficiência no sistema judiciário.

Cada uma das cinco áreas de habilidades inovadoras propostas por Wang e Ahmed (2007) está relacionada a um aspecto específico da inovação, seja no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na expansão para novos mercados, na melhoria da eficiência dos processos, no estabelecimento de metas estratégicas ou na cultura organizacional.

As organizações que desejam ser inovadoras devem desenvolver suas capacidades em todas as dimensões. Isso requer um esforço coordenado e integrado de todos os setores da organização, desde a alta liderança até os colaboradores de nível operacional.

A inovatividade de produtos e serviços na comarca, foi observada com foco nas tecnologias trazidas para a melhoria dos processos judiciais, como o Processo Eletrônico. Questiona-se se houve de fato novos serviços ou significativas alterações em serviços já existentes e se essas mudanças têm auxiliado no desempenho das funções ou gerado mais dificuldades e burocracias.

O primeiro ponto a ser destacado é que, ao apresentar aos respondentes uma definição básica de inovatividade de produtos como sendo o lançamento de novos produtos ou serviços, em relação às tecnologias trazidas para a comarca, levanta-se a questão de se houve de fato algo novo ou se apenas houve uma mudança no meio de entrega dos serviços, sem grandes alterações na essência.

Sobre os processos tornarem-se eletrônico, o respondente 2 destaca que a mudança foi significativa, uma vez que processos que antes tramitavam de forma física agora são virtuais. Isso trouxe benefícios como rapidez na movimentação dos processos, segurança contra extravios e maior transparência para o jurisdicionado, que tem mais facilidades para acompanhar seu processo.

No entanto, o respondente 1 também indica que, apesar das mudanças tecnológicas, as novas demandas trazidas pelo Processo Eletrônico são similares às demandas já existentes no processo físico. Isso sugere que, embora o meio de entrega e manipulação tenha mudado, as complexidades do processo produtivo não foram significativamente alteradas.

A questão sobre se o novo recurso auxilia no desempenho das funções ou gera mais dificuldades e burocracias não é unânime para os respondentes, mas pode-se inferir que, apesar das melhorias citadas, podem existir desafios e adaptações necessárias na implementação de novas tecnologias. A transição para um sistema eletrônico pode

requerer treinamento e ajustes por parte dos envolvidos, podendo gerar certas dificuldades iniciais.

Mencionado que a inovação de mercado pode ser medida pelas novas abordagens que as empresas utilizam para entrar ou explorar um novo mercado, é inquerido se a comarca ou o tribunal estão explorando novos mercados, como a mediação online, por exemplo.

Para o respondente 1, a realização de uma mediação online, por exemplo, não representa um novo mercado ao processo. Em vez disso, é visto como um meio alternativo à jurisdição que o Processo Judicial Eletrônico (PJe) pode percutir e facilitar em alguns aspectos. No entanto, não há uma intenção ou abordagem direta para explorar o mercado de mediações online.

Fica evidenciado, para o respondente 2, que houve uma evolução satisfatória com a implementação de tecnologias como o PJe, o mesmo ressalta que existem elementos indissociáveis ao contato presencial, como o "olho no olho". Isso levou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) a recomendar o retorno às audiências presenciais, que o respondente 2 considera mais adequado, especialmente quando lidando com questões que envolvem vidas e pessoas. A presença física é vista como importante para evitar que a justiça seja reduzida a algo impessoal.

Apesar das evoluções tecnológicas serem consideradas benéficas, é enfatizado a importância de manter um olhar vigilante em relação à pretensão maior da justiça: a pacificação social. Isso sugere que, embora as inovações sejam úteis, o objetivo final deve sempre ser garantir que a sociedade encontre resoluções justas e pacíficas para seus conflitos.

A inovatividade de processo pode ser definida como a implementação de melhorias nas rotinas da organização. Assim, questionou-se quais seriam as principais melhorias para a rotina da comarca através da transformação digital.

Na resposta, é destacado pelo respondente 2 que a principal melhoria proporcionada pela Transformação Digital é a eliminação da dependência de espaço físico para haver melhor fluência dos processos. Isso indica que, com a digitalização dos processos, muitas tarefas podem ser realizadas remotamente, aumentando a eficiência e a rapidez no atendimento das demandas.

Quanto ao relacionamento entre gestores e servidores na comarca, é mencionado que há um bom canal de comunicação. As opiniões e ideias dos servidores são levadas

em consideração, o que sugere uma cultura organizacional participativa e aberta a sugestões de melhorias.

Com inovatividade estratégica, é possível obter uma boa administração dos objetivos estratégicos. Pensando nisso, levantou-se a questão sobre se há conhecimento dos objetivos na estratégia administrativa da comarca em questão.

Em sua resposta, o respondente 2 comenta que a comarca é dividida em unidades judiciárias, e é de responsabilidade compreender e perseguir o alcance das metas consideradas pertinentes ao trabalho mais eficiente. Os métodos para alcançar essas metas, segundo ele, foram construídos em conjunto, buscando o envolvimento e o compromisso de toda a equipe.

Em relação ao nível de adequação da comarca, no que diz respeito às normas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o respondente 2 destaca que o trabalho tem sido exitoso e os números comprovam isso, completando que, na Vara em que está lotado, tem sido atingido o cumprimento das metas impostas pelo CNJ em mais de 90% em alguns casos.

Para conceito de inovatividade comportamental, que está relacionado ao fator cultural e ao acolhimento de novas ideias por parte dos colaboradores e lideranças, foram feitas duas perguntas relacionadas a essa temática: se há algum exemplo de ideia implementada por colaboradores e lideranças na comarca e como é a adaptação ou resistência dos servidores às novidades nos processos e tecnologias trazidas.

Na resposta à primeira pergunta, o respondente 1 afirma que não reconhece nenhuma ideia que se encaixe nos termos mencionados (inovatividade comportamental). Isso pode sugerir que, apesar do conceito, talvez não haja exemplos recentes de ideias inovadoras provenientes dos colaboradores e lideranças que tenham sido implementadas na comarca.

Em relação à adaptação e resistência dos servidores às novidades nos processos e tecnologias, é mencionado pelo respondente 2 que a resistência geralmente surge quando algo é desconhecido. No entanto, ao convidar todos a participarem do processo de inovação, as novidades tornam-se mais reais e alcançáveis. O respondente 2 também destaca que todas as metas e procedimentos foram estabelecidos em reuniões com os membros de todas as equipes, o que indica uma abordagem participativa e colaborativa na implementação das mudanças.

5- Considerações Finais

A Transformação Digital, incluindo a implementação do PJe e de outras ferramentas digitais, pode trazer diversos benefícios em termos de agilidade e otimização do trabalho na comarca. No entanto, é importante considerar os desafios que surgem para a força de trabalho, como a pressão por maior rapidez, a necessidade de respeitar o devido processo legal e a importância de uma abordagem estratégica para gerenciar os impactos das mudanças. A orientação do CNJ pode ser relevante para garantir a adequação das capacidades dinâmicas nos servidores para que a implantação destas transformações digitais no ambiente jurídico seja bem-sucedida e eficiente.

O Processo Judicial Eletrônico (PJe) trouxe uma série de vantagens para o funcionamento da comarca, como a otimização de rotinas de trabalho, o aumento da disponibilidade do processo eletrônico para as partes e agentes processuais, a agilidade na tramitação dos processos e a melhoria na prestação jurisdicional. Esses impactos mostram que a transformação digital trouxe benefícios significativos para a eficiência e efetividade do sistema judiciário, tornando-o mais acessível e ágil para todos os envolvidos.

A implantação do projeto Juízo 100% Digital na comarca demonstra um avanço significativo na adoção de tecnologias para a modernização do sistema judiciário. Esta pesquisa destaca que a ferramenta tem sido bem-sucedida nas Secretarias do tribunal estudado, proporcionando celeridade, economia e desburocratização dos atos processuais. Esses benefícios são fundamentais para a melhoria da prestação jurisdicional e para tornar o Judiciário mais ágil e acessível aos cidadãos. É importante considerar que essa transformação digital também é utilizada em outras unidades judiciárias do Estado de Minas Gerais, promovendo um maior impacto e benefício para toda a população.

O processo de gerenciar transformações nesta comarca foi conduzido de forma pragmática, com foco na adaptação à virtualização dos processos judiciais. A estratégia incluiu treinamento, estabelecimento de metas, monitoramento contínuo e a participação ativa dos servidores. Essa abordagem parece ter resultado em uma transição mais suave e bem-sucedida para o ambiente digital, mantendo o diálogo e o engajamento da equipe ao longo do processo.

A capacidade adaptativa dos servidores em relação à implementação de novas tecnologias pode envolver uma fase inicial de resistência e dificuldade de adaptação. No entanto, à medida que os benefícios e a relevância das novas tecnologias são percebidos,

a aceitação tende a aumentar, e os servidores passam a ver as mudanças com maior credibilidade e até predileção pelo novo sistema, especialmente quando percebem que ele traz melhorias para sua qualidade de vida e eficiência no trabalho.

A comarca de estudada permanece atenta à capacidade de absorção de conhecimento externo e demonstra a disposição de aplicá-lo para o benefício da sociedade e a melhoria dos serviços que oferece. Isso é essencial em qualquer organização que deseja se manter relevante e eficiente ao longo do tempo.

As mudanças ocorridas na comarca com a implementação do Processo Judicial Eletrônico, trazem vantagens como rapidez, segurança e transparência. No entanto, também indica que as demandas essenciais do processo judicial podem não ter sido drasticamente alteradas, e indica que as tecnologias trouxeram muitos benefícios, mas também algumas dificuldades. Um estudo futuro mais aprofundado e mais detalhado seria necessário para compreender melhor o impacto dessas mudanças tecnológicas nas capacidades dinâmicas no setor público e no judiciário.

Embora haja avanços tecnológicos, como a mediação online, a comarca ou o tribunal não estão explorando ativamente essas novas práticas. A ênfase está na importância de manter a justiça humana e eficaz, com uma atenção especial à pacificação social, independentemente das inovações tecnológicas que possam ser implementadas.

A transformação digital trouxe a possibilidade de realizar tarefas sem depender de espaço físico, o que melhorou a eficiência e a urgência no atendimento das demandas. Além disso, a comarca demonstra possuir um bom canal de relacionamento entre gestores e servidores, valorizando suas opiniões e ideias para aprimorar as rotinas da organização. Essas melhorias contribuem para uma comarca mais ágil, eficiente e colaborativa em suas atividades.

A comarca demonstra uma abordagem inovativa estratégica, buscando administrar bem seus objetivos estratégicos. A construção dos métodos em conjunto com a equipe indica uma abordagem participativa e comprometida. Quanto à adequação às normas do CNJ, os números apontam para um cumprimento exitoso das metas impostas, o que sugere que a comarca está se alinhando adequadamente às diretrizes e regulamentações do órgão de controle do Poder Judiciário.

A inovatividade comportamental e a aceitação de novas ideias na comarca, embora não seja identificado um exemplo específico de ideia inovadora proveniente dos colaboradores, o enfoque em um processo participativo e a definição das metas e

procedimentos em conjunto com toda a equipe indicam uma abertura para a adaptação e superação da resistência às novidades nos processos e tecnologias.

É possível observar algumas limitações neste estudo, primeiro em relação ao acesso aos gestores representativos, que desempenham funções de liderança e possuem uma visão ampla e importante ao cumprimento de ordem estratégica da comarca, pois, por questões de acesso e limitações de tempo, o presente estudo não envolveu um número significativo de servidores com estas características. Dessa forma, uma pesquisa futura poderá ser aplicada a uma maior quantidade de servidores para compreender melhor a cultura de inovação e as dinâmicas organizacionais nas comarcas do judiciário.

Outra limitação pode estar relacionada a profundidade de imersão, no contexto do tribunal objeto do estudo, para avaliar o impacto nos serviços em que as novas tecnologias possibilitam a transferência das demandas para que os servidores possam atuar de maneira remota, assim outra sugestão para pesquisas futuras pode ser explorar como as capacidades dinâmicas e transformação digital no judiciário são determinantes para a produtividade dos servidores públicos que desempenham suas funções através do teletrabalho.

6- Referências Bibliográficas

ARANTES, Rita de Cássia; PEREIRA, Michele Morais Oliveira; CASTRO, Cleber Carvalho de; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; OLIVEIRA, José Augusto. A transformação digital e o conhecimento organizacional: Uma revisão sistemática da literatura. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 19, n.21, p. 316- 329, jan./dez., 2021.

BARCELOS, Eduardo Jorge Branco Vieira.; CONTADOR, José Celso. Capacidades dinâmicas, da sua origem até hoje: inconsistências, convergências, tendências e evolução de uma teoria em construção. **Anais do XVIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI): Cadeias Globais e Competitividade em Mercados Emergentes**, 2015.

BORGES, Marcílio Ribeiro; BUENO, Janaína Maria. O processo de incubação auxilia no desenvolvimento das capacidades adaptativa, absorptiva e inovativa?: Estudos de

casos múltiplos na região do triângulo mineiro e Alto Paranaíba. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 36-70, 2020.

CAPPELLARI, Gabriela et al. Capacidade adaptativa: uma análise do seu desenvolvimento no segmento metalomecânico. **Revista Alcance**, v. 27, n. 2, p. 165-182, 2020.

COSTA, Maíla Machado. Oportunidades e desafios da era digital para o setor público. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 17, p. e289111739397-e289111739397, 2022.

DE OLIVEIRA, Leonardo Ferreira; GUIMARAES, Tomas Aquino. Capacidade de Inovação no Judiciário. **ENAJUS**, 2022.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO, 2011.

DE MARCHI, Adriela et al. O processo de mudança em uma instituição pública sobre a ótica das capacidades dinâmicas. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 2, p. 175-197, 2018.

FERREIRA, Eliane Duarte; DOS SANTOS, Neri; DE SÁ FREIRE, Patricia. Capacidades dinâmicas como ferramenta de apoio para a transformação digital das organizações. **P2P E INOVAÇÃO**, v. 7, n. 2, p. 295-310, 2021.

FERREIRA, Luciano Mendes; JONES, Graciela Dias Coelho. Adoção das boas práticas sugeridas pela ITIL no processo de gerenciamento de mudança: um instrumento de planejamento e controle em uma empresa de TI. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014.

IVAN, Michele Vilela; TERRA, Leonardo Augusto Amaral. A influência da liderança na dinâmica organizacional. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 1, p. 137-159, 2017.

JÚNIOR, Mauricio José Da Silveira; DA COSTA, Priscila Rezende; RIBEIRO, Lucas Daniel Ramos. A Função da Capacidade Dinâmica na Construção da Inovação Disruptiva: um Estudo de Caso da Primeira Empresa de Mediação 100% Online no Brasil. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 1, p. 100-118, 2019.

MARTINS, Ana Lúcia Alves. A transformação digital nas empresas: um estudo de caso do concelho de Póvoa de Lanhoso. 2021. Tese (Mestrado em Comunicação Digital) – Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa, Braga. 2020.

MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MENEGASSO, Maria Ester; SALM, José Francisco. Transformação organizacional: proposta de modelo para empresas públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 14, p. 1-24, 2005.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. Pesquisa científica: conceitos básicos. ID online. **Revista de psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

OLIVEIRA, Alex Patrick Gonçalves; SAITO, Ligia Maria Silveira; DOMINGUES, Carlos Roberto. A produção científica sobre Capacidades Dinâmicas: um estudo bibliométrico de 1997 a 2018. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 2, p. 223-241, 2020.

PARDINI, Daniel; MATUCK, Priscila de Jesus Papazissis. Mudanças nas práticas organizacionais com a implementação do programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) em uma multinacional do setor siderúrgico. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 9, p. 147-170, 2012.

PERIDES, Maria Paula Novakoski; DE VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Godim; VASCONCELLOS, Liliana. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 54-73, 2020.

PINA, Miguel et al. **Ágil, A Transformação Organizacional para o Digital**. Principia Editora, 2022.

PINÇON, Aurélie Camille Martine et al. A Transformação Digital das Empresas no Brasil. **MBA em Tecnologia da Informação-Executivo, Universidade Federal do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2017.

RABELO, Ricardo Alves et al. Gestão do conhecimento em processos de transformação organizacional: o desenvolvimento da intimidade como factor facilitador. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 1, p. 21-35, 2012.

ROGERS, David L. **The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age**. Columbia University Press, 2016.

SALLES, Claudia Maria Sodero. Transformação digital em tempos de pandemia. **Revista Estudos e Negócios Academics**, v. 1, n. 1, p. 91-100, 2021.

SANTOS, Anderson Vieira; FONSECA, Platini Gomes. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Formadores**, v. 15, n. 1, 2022.

TOMETICH, Patricia et al. A decisão de inovar e o movimento das capacidades dinâmicas. **Gestão & Produção**, v. 26, 2019.

TONDOLO, Vilmar Antônio Gonçalves et al. Capacidades dinâmicas em organizações sem fins lucrativos: uma proposta de mensuração para o terceiro setor. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 5, n. 1, p. 18-33, 2018.

VIVIAN, Sheron Garcia. Transformação digital e o Poder Judiciário. **Revista de Direitos Fundamentais e Tributação**, v. 1, n. 3, p. 93-123, 2020.

7- Apêndice

1- Transformação digital é um termo usado atualmente para se referir a mudanças acarretadas pelo uso de tecnologias dentro das organizações. Além do PJe e do Juízo 100% digital, esta unidade está passando por alguma outra transformação digital? Se sim, explique qual é essa transformação e como está sendo a adaptação por parte dos servidores?

2- O Processo Judicial eletrônico (PJe), sistema de informação desenvolvido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em parceria com os tribunais para a modernização do Judiciário, é considerado uma transformação digital. Na sua opinião, quais os principais impactos desta mudança no funcionamento desta comarca?

3- O projeto Juízo 100% Digital é outra transformação digital, porém não está implantado em todas as unidades judiciárias do Estado. Na sua visão como está a implantação nesta comarca?

4- Cabe, porém, destacar que, ao definir uma estratégia para a Transformação Digital, além de considerar estas mudanças no ambiente organizacional, a organização não pode desprezar o forte impacto gerado na força de trabalho da comarca. Dessa forma, quais são os principais impactos gerados na sua visão? Qual a orientação do CNJ é passada aos líderes em relação aos impactos gerados pelas mudanças ocorridas?

5- O processo de gerenciar transformações refere-se ao conjunto de atividades e estratégias que uma organização realiza para gerenciar e implementar mudanças significativas em sua estrutura, cultura e processo. O gerenciamento de transformações é um processo que, entre outros, envolve a identificação da necessidade de mudança, o desenvolvimento de uma estratégia de transformação, comunicação e engajamento dos funcionários. No seu ponto de vista explique, resumidamente, como se dá os processos de gerenciar transformações nesta comarca.

6- A capacidade adaptativa é aquela que lida com a identificação e aproveitamento de oportunidades emergentes no mercado. Como essas novas tecnologias estão sendo aceitas

pelos servidores? Há resistência ou dificuldade de adaptação dos servidores? Se sim, cite alguns exemplos.

7- A capacidade de absorção trata do conhecimento externo (outras comarcas), em que organizações são capazes de aprender mais rapidamente com os parceiros, integrando informações externas e transformando essas informações em conhecimento (reconhecer o valor do conhecimento novo e externo, assimilá-lo e aplicá-lo).

- A comarca reconhece o valor de um novo conhecimento externo?
- Ela busca formas de assimilar, internalizar esse conhecimento (somando o novo ao conhecimento já existente)?
- Ela transformar esse conhecimento em ações para a sociedade?
- Cite algum exemplo, caso haja.

A capacidade de inovação é aquela que permite à organização desenvolver novos produtos, serviços ou mercados, por meio do alinhamento das diretrizes estratégicas inovadoras com novos processos e comportamentos, desta forma, segue as seguintes questões:

8- Inovatividade de produtos é quando um novo produto ou serviço é lançado. Qual sua opinião sobre as tecnologias trazidas para a comarca? Na sua visão houve algum “novo serviço” ou significativa “alteração de um serviço” ofertado através das tecnologias trazidas para a comarca? Seria possível descrevê-lo? Esse novo recurso auxilia no desempenho das funções ou gera mais dificuldades e burocracias?

9- Inovatividade de mercado pode ser medido conforme as novas abordagens utilizadas pelas empresas para entrar ou explorar um novo mercado. Em sua percepção, há novos mercados em que a comarca ou o tribunal passa explorar? (Ex.: mediação online)

10- Inovatividade de processo é quando se faz melhorias nas rotinas da organização. Na sua visão, quais as principais melhorias para a rotina dessa comarca através da transformação digital? Esta comarca possui um bom canal de relacionamento entre gestores e servidores? As opiniões e ideias são levadas e consideradas?

11- Inovatividade estratégica é quando os objetivos estratégicos são bem administrados. Você tem conhecimento sobre os objetivos estratégicos desta comarca? Como você descreveria o nível de adequação desta comarca para com as normas do CNJ?

12- Inovatividade comportamental existe quando é considerado o fator cultural voltado a novas ideias por parte dos colaboradores e lideranças. Sobre isso: Você reconhece alguma ideia que tenha partido de algum dos colaboradores e lideranças que foi implementada para o desenvolvimento das atividades desta comarca? Seria possível descrevê-la? Como você observa a adaptação e/ou a resistência dos servidores para as novidades nos processos e tecnologias trazidas para a comarca?